



**Martim Krupenski**  
Managing partner  
da Morais Leitão

# Entrar o ano a pensar no crescimento, com otimismo moderado pelo risco

TEXTO

**POR RICARDO SANTOS FERREIRA**

As sociedades de advogados encaram 2026 com um otimismo cauteloso. A maioria espera um ano pelo menos tão positivo quanto foi 2025, de crescimento sustentado por estabilidade política, continuação do investimento estrangeiro e uma maior atividade transacional, sobretudo em fusões e aquisições, private equity e reestruturações de empresas. A confiança decorre também da resiliência demonstrada pelo setor perante choques recentes, com Portugal cada vez mais integrado nos fluxos internacionais.

Mas o entusiasmo não é ingênuo: as sociedades de advogados antecipam a pressão crescente para investir em tecnologia, com a inteligência artificial em foco, digitalização e modelos multidisciplinares,

transformando processos, estruturas e a forma como concretizam o negócio. O talento e a sua retenção tornam-se variáveis críticas; quem não acompanhar a mudança perderá competitividade.

É um ciclo de crescimento seletivo: há espaço para mais operações e novos players, mas também fusões, concentração e modelos híbridos entre advocacia, tecnologia e consultoria, num mercado mais exigente e sofisticado. O otimismo resulta justamente desta combinação: prevê-se mais trabalho, mas também mais exigência e maior escrutínio sobre quem consegue adaptar-se, investir e responder com valor acrescido num ambiente competitivo e em mutação acelerada.

Quando olhamos para as perspetivas nacionais, há sempre uma série de previsões que se tornam factos, tal é a sua coerência ao longo dos anos. A primeira é a anemia da economia portuguesa, caracterizada por taxas de crescimento reduzidas – mas que ainda assim tem ultrapassado a média da zona euro, denotando o interesse internacional no nosso mercado. Existe algum otimismo relativamente a setores específicos, como as infraestruturas e transportes e o setor tecnológico dos dados. Temos assistido ainda a investimentos de multinacionais muito interessantes, com uma reinustrialização assente na inovação e no valor acrescentado do conhecimento nacional, mas que dependem, necessariamente, de estabilidade internacional em temas como a energia e as cadeias de distribuição.

A inconstância legislativa, sobretudo em matérias fiscais e laborais, provoca graus de incerteza, por um lado, e obrigada à permanente atualização jurídica e capacidade de resposta. Para muitos clientes, o nosso trabalho passa hoje por acompanhar a evolução das políticas públicas e do enquadramento legislativo e por antecipar tendências regulatórias europeias e globais, que influenciam não só as suas decisões de investimento, mas a sua atividade regular. A segurança jurídica é hoje uma prioridade particularmente complexa, e o compliance ou cumprimento um desafio real para as empresas.

Do ponto de vista operacional, saliento o fosso entre o Estado e as empresas. A digitalização da Justiça e a simplificação administrativa continuam a ser desígnios ainda pouco conseguidos, com alguns avanços, mas mais frequentes recuos, que refletem a falta crónica de investimento em meios humanos e tecnológicos para uma modernização estrutural. As empresas portuguesas têm feito um esforço admirável na digitalização e na eficiência; falta agora que o Estado acompanhe, agilizando processos e dados.

## Fórum



**Bruno Ferreira**  
Managing partner  
da PLMJ

Não estamos na melhor fase do mundo, isso é certo. A incerteza parece ser o novo pano de fundo para a política, a economia, o investimento. Temos de nos habituar a conflitos armados efetivos ou iminentes, a mais protecionismo económico, ao ressurgimento dos nacionalismos e populismos.

Penso que teremos um abrandamento do crescimento global, que o tema da inteligência artificial será crucial para mitigar alguma depressão económica porque continuará a sustentar o investimento.

Em Portugal, há uma perspetiva de estabilidade política, que é sempre um dado positivo, ainda que já nos tenhamos habituado a que tudo por aqui mude de um dia para o outro.

significativamente na inovação, técnica e tecnológica, como prioridade estratégica, refletindo-se positivamente tanto nas operações como na cultura do nosso escritório. No que respeita à inovação, destacam-se iniciativas que promovem o uso de tecnologia de ponta na prestação de serviços jurídicos, garantindo soluções mais eficientes e personalizadas para os clientes. A adoção de ferramentas tecnológicas avançadas não só acelera processos, como também assegura um enfoque estratégico na qualidade e precisão dos serviços. Os desafios de atrair e manter talento vão continuar a ser uma prioridade para as sociedades de advogados, nomeadamente para a Cuatrecasas. Ao mesmo tempo, vamos continuar a assistir ao aprofundamento da implementação, na prática, do regime da multidisciplinaridade, cujos primeiros resultados já pudemos ir assistindo ao longo de 2025. A um nível mais macro, esperamos que o sector do M&A estabilize e volte a ganhar tração em áreas-chave e que o país consiga continuar a atrair investimento internacional. Para isso, será necessário que haja estabilidade política e que a eficiência na área da justiça seja uma prioridade clara. A nível internacional, o desenrolar da guerra na Ucrânia e do conflito no Médio Oriente, o escalar das tensões entre as grandes potências, e as novas formas de guerra híbrida, que envolvem ciberataques, não só a entidades estatais como também a empresas privadas, e a desinformação, têm o poder de a qualquer momento poder gerar uma disruptão a nível regional e até global. Desta forma, é cada vez mais importante que as organizações sejam resilientes e capazes de se adaptar a cenários que podem mudar a qualquer momento.

latória e das novas expectativas de cidadãos e empresas, sem comprometer os valores que sustentam a confiança dos mesmos nesta atividade: independência, sigilo, rigor técnico, compromisso ético e criação de valor.

Esta evolução exigirá a integração mais avançada de ferramentas tecnológicas e modelos inovadores de prestação de serviços. Ao mesmo tempo, torna-se essencial reforçar a compreensão do negócio dos clientes e dos novos desafios que enfrentam, para lá de uma perspetiva puramente jurídica e responder de forma ainda mais rápida e eficaz às solicitações.

Em 2026, a capacitação dos advogados será um eixo crítico: os mais experientes terão de adotar definitivamente novas abordagens e ferramentas; a formação das novas gerações tem também ela de ser reformulada, mas, a par deste eixo, as questões da cibersegurança, sustentabilidade económica, das exigências éticas de um sistema digital cada vez mais complexo, assumirão maior relevância. Em síntese, as perspetivas para 2026 apontam para um ano desafiante, mas com muitas oportunidades de reforço da atividade, identidade e da missão da advocacia.



**Nuno Sá Carvalho**  
Managing partner  
da Cuatrecasas em Portugal

Na Cuatrecasas, encaramos o próximo ano com otimismo e conscientes de que há inúmeros fatores que não controlamos que podem ter impacto no desempenho do sector. Cremos que o mercado da advocacia em 2026 deverá ser marcado por uma cada vez maior especialização e uma procura acentuada por serviços de alto valor acrescentado. Neste contexto, a integração de tecnologias digitais por parte das sociedades de advogados, nomeadamente de ferramentas de inteligência artificial e de big data, vai continuar não só a crescer como vai também impulsionar ganhos cada vez maiores de eficiência para as que já utilizam estas ferramentas de forma diária. E esses ganhos vão ser cada vez mais notórios aos olhos dos clientes. A Cuatrecasas tem investido



**Inês Sequeira Mendes**  
Managing Partner  
da Abreu Advogados

2026 perspetiva-se como um ano de consolidação das mudanças profundas a que temos assistido, transversais a todas as atividades e às quais a advocacia não está imune. Neste setor, temos o desafio central da rápida adaptação à aceleração tecnológica, à digitalização, ao aumento da complexidade regu-



**José Luís Arnaut**  
Managing partner  
da CMS Portugal

Em 2026, enfrentaremos desafios importantes, mas também será um ano de oportunidades. O setor jurídico, como costumo dizer, é um setor que depende, como qualquer outro setor, da economia como um todo. Vamos entrar num ano que ficará criticamente marcado pela conclusão, ou não, da Guerra na Ucrânia. Este vai ser um fator-chave para a estabilidade nos mercados, nomeadamente na Europa: mercado que mais impacta a nossa balança comercial.

Não nos podemos esquecer, também, de que mercados tão importantes para o nosso país, como os da França e da Alemanha, vão enfrentar grandes desafios. No caso da França a questão da dívida e no caso alemão, o crescimento. A verdade é que no 3º trimestre, a Alemanha viu a sua economia estagnar, puxada pela queda nas exportações. Ainda assim,

acredito que será um ano de oportunidades com vários setores a poderem vir impulsionar a economia, como o turismo, a defesa e as comunicações, com os data centers.

No caso da CMS, este vai ser um ano importante, pois será o ano de lançamento de uma nova estratégia que irá, certamente, aprofundar os pilares desta organização que está presente em mais de 50 países, com 90 escritórios.



**César Sá Esteves**  
Managing partners  
da SRS Legal



**Octávio Castelo Paulo**  
Managing partners  
da SRS Legal

O mercado da advocacia deverá intensificar a tendência para maior especialização, equipas multidisciplinares e integração entre Direito, tecnologia, fiscalidade, ESG, cibersegurança e gestão de projeto. A advocacia de negócios será chamada a responder a clientes mais exigentes, quadros regulatórios mais densos e à pressão crescente para soluções jurídicas rápidas, claras e orientadas para impacto.

A inteligência artificial consolidará o seu papel na produtividade, organização interna e análise documental; sem substituir a análise jurídica, mas exigindo formação contínua, modelos de governação robustos e escrutínio ético. A concorrência entre sociedades será mais acentuada, não apenas dentro do setor, mas também pela crescente entrada de estruturas profissionais de consultoria que operam com escala, capacidade tecnológica e propostas integradas. A vantagem caberá a quem combinar rigor técnico, eficiência operacional e verdadeira proximidade de estratégia aos clientes.

Num contexto económico mais volátil que já se começa a antecipar, áreas como compliance, criminalidade económico-financeira, proteção de dados, laboral, regulatório e resolução alternativa de litígios deverão ganhar centralidade, reforçando a necessidade de equipas ágeis e especializadas.

No plano mais amplo da Justiça nacional, manter-se-á o desafio de recuperar credibilidade e previsibilidade, com prioridade à simplificação de procedimentos, melhoria dos tempos de resposta e modernização tecnológica. Só uma Justiça funcional e acessível permitirá uma evolução sustentável e alinhada com as necessidades do país.



**Fernando Antas da Cunha**  
Managing partner  
da Antas da Cunha Ecija

Penso que o mercado da advocacia em 2026, no que concerne ao desempenho económico, será idêntico ao ano de 2025. Não vislumbramos alterações significativas em nenhuma área em específico. Temos um mercado cada vez mais consolidado, com as empresas a necessitarem de apoio permanente no seu dia a dia, assim como para as suas transações.

Acreditamos, porém, que os serviços que nos vão ser solicitados, começarão a sofrer alterações significativas. O ano de 2026 já vai ter um impacto significativo com a implementação de várias ferramentas de IA no auxílio das tarefas diárias, sejam elas do lado da produção, sejam do lado da gestão. Assim, o setor terá de ser capaz de adaptar a sua oferta a um tipo de serviços distintos daqueles que prestavam até à data.

No lado dos escritórios propriamente ditos, estamos convencidos de que vamos continuar a assistir a um maior movimento de concentrações. Esta tendência ocorre, não só em Portugal, como no mundo inteiro.



**Gonçalo Capela Godinho**  
Country chair de Lisboa  
da Pérez-Llorca

2026 exigirá visão estratégica, capacidade de adaptação e liderança para responder aos desafios e aproveitar oportunidades. A volatilidade associada a tensões geopolíticas, pressões macroeconómicas potenciais mudanças de regime em geografias estratégicas, a crescente complexidade regulatória e dificuldades no exercício de valuation de ativos continuarão a ter um impacto material nos níveis de atividade transacional. Com relação ao mercado de M&A, é expectável um aumento da atividade em 2026. Como principais catalisadores de crescimento para o trabalho mais transacional: movimentos de consolidação estratégica em alguns sectores, operações de buy & build por fundos de private equity, desinvestimentos de ativos non-core e operações de spin-off como forma de unlock value.

As persistentes pressões causadas por custos elevados de acesso a capital, inflação, e "stress" nas cadeias de fornecimento - em particular em sectores altamente alavancados - poderão causar desafios de liquidez e rentabilidade a alguns grupos. É expectável um maior número de operações num contexto de distress ou restruturação em 2026.

A nível de sectores, educação, saúde, transição energética e tecnologia (cloud, data centres e AI), deverão continuar a ser "generosos" e a proporcionar um volume interessante de operações. Em Portugal, a defesa assume importância estratégica, com investimentos alinhados com o programa europeu de 1,5 mil milhões de euros para modernização e autonomia tecnológica. A resposta a este desafio gera oportunidades em contratação pública, compliance e cibersegurança.

Com relação ao mercado da advocacia, será, no mínimo, interessante acompanhar e confirmar os movimentos de consolidação internacional iniciados em 2025.

## Fórum



**Manuel Magalhães**  
Managing partner  
da Sérvelo & Associados



**Cristina Cabral Ribeiro**  
Head of Legal  
da PwC



**João Espanha**  
Sócio e co-manager  
da Broseta

O ano de 2026 inicia-se num contexto de forte imprevisibilidade, mas animado pela esperança do fim dos conflitos militares que marcaram tragicamente os últimos anos.

A evolução do setor da advocacia está, naturalmente, condicionada pela evolução da economia, que, por sua vez, depende da evolução da situação geopolítica. Num contexto de evolução favorável, é de esperar que o setor da advocacia em Portugal continue a beneficiar do crescimento económico, do investimento estrangeiro e do dinamismo de alguns setores, nomeadamente, do setor financeiro, do imobiliário, energia e infraestrutura, que suportaram muito da atividade desenvolvida em 2025.

Ao longo de este ano, com a alteração do quadro regulamentar das sociedades de advogados e os desenvolvimentos tecnológicos, acentuaram-se algumas das tendências dos últimos anos, nomeadamente de alguma evolução para a multidisciplinariedade e de concentração para fazer face aos desafios que marcam presentemente o exercício da atividade. A qualidade, a dimensão, as relações internacionais, a organização e a eficiência são e serão cada vez mais fatores críticos de sucesso. Estas tendências devem permanecer em 2026 e com elas um reforço da concorrência, com a entrada das sociedades multidisciplinares e de sociedades internacionais, num setor crescentemente mais competitivo, complexo e sofisticado.

Por outro lado, a inteligência artificial aprofundará o seu papel de transformação dos serviços jurídicos, com impactos profundos na qualidade e rapidez dos serviços, na gestão do conhecimento e no próprio no desempenho da profissão, com exigências acrescidas de cibersegurança e proteção da confidencialidade da informação. Em resumo, espero que o ano 2026 seja um ano de crescimento económico em que o principal desafio para o mercado da advocacia será o de acompanhar e, se possível, antecipar ou mesmo liderar, as profundas transformações tecnológicas e regulatórias que o setor enfrenta.

Antecipo que, em 2026, o mercado da advocacia estará em profunda mutação. A adoção intensiva de tecnologia — da automação à IA generativa — obrigará a repensar a produção e a entrega de serviços jurídicos e, sobretudo, a fixação de honorários: mais previsibilidade e transparência, maior peso de modelos fechados, de subscrição e baseados em valor e resultados, e menos horas faturáveis. Veremos a industrialização/produtização de serviços, processos padronizados e equipas híbridas (advogados combinados com drivers de tecnologia e especialistas em processos).

A concorrência intensificar-se-á com novos players: o vigor do legal nas Big Four, projetos internacionais a iniciar operações em Portugal, spin-offs em formato boutique altamente especializadas e a entrada de players internacionais (não profissionais) no capital social de firmas portuguesas, com drive para investimento em tecnologia. Prevejo assim algum investimento estrangeiro no capital social de medium tiers em Portugal.

Departamentos jurídicos, pressionados por agendas de compliance e regulação europeia e com recursos não elásticos, privilegiarão modelos escaláveis, com métricas e integração tecnológica. Neste contexto, destacar-se-á quem articular profundidade jurídica, engenharia de processos e dados, segurança e ética na IA, e uma abordagem verdadeiramente multidisciplinar, próxima do negócio e orientada a resultados.

Em paralelo, acelerarão outras formas de prestação: managed legal services (em modelo de outsourcing permanente ou esporádico), muitas vezes via Alternative Legal Service Provider ("ALSPs"), ou seja, via soluções "as a service" que combinam aconselhamento, tecnologia e capacitação e não necessária ou maioritariamente prestadas por advogados.

Em 2026, o mercado da advocacia portuguesa continuará a mudar à velocidade de um prazo feito à pressa... mas, espero bem, para melhor. A tecnologia deixou de ser "futuro" e passou a ser aquela colega que aparece todos os dias sem pedir licença. Automação, análise de dados e IA jurídica já não são opcionais; são ferramentas essenciais para libertar os advogados de tarefas típicas de uma linha de montagem. Não tiram trabalho — tiram trabalho aborrecido, o que é bem diferente.

A multidisciplinaridade, por sua vez, deixou de ser moda para se tornar necessidade. Os clientes querem respostas completas, não debates intermináveis sobre quem faz o quê. Direito, tecnologia, fiscalidade, segurança digital, gestão de risco e sustentabilidade terão de conviver à mesma mesa, mesmo que nem todos sejam simpáticos uns com os outros. Quem insistir em trabalhar em silos corre o risco de ficar a falar sozinho.

Finalmente, o equilíbrio entre especialização jurídica e visão estratégica será o verdadeiro critério de seleção natural. Os clientes querem especialistas, sim, mas especialistas que percebam o impacto económico e comercial das decisões, os problemas e as idiossincrasias da governança e, sobretudo, que coloquem o foco na criação de valor. O advogado de 2026 terá de dominar os Códigos... e o Excel – tudo, sem prescindir da ajuda do nosso novo estagiário, o ChatGPT (que ainda tem muito que aprender). A advocacia tem de aprender a combinar rigor técnico com inteligência comercial. Ou, dito de forma menos poética: quem entender tanto o negócio do cliente como as cláusulas dos seus contratos vingará no mercado. Os que não conseguirem... Darwin explica: a seleção natural não tem piedade — e não aceita reclamações.



**Francisco Espregueira Mendes**  
Managing partner  
da TELLES



**Pedro Pinto**  
Sócio  
da pbbr



**Nuno Cerejeira Namora**  
Managing partner  
da Cerejeira Namora, Marinho Falcão

Fazer uma previsão para o mercado da advocacia em 2026 é uma tarefa muito difícil, pois vai depender muito da conjuntura nacional e internacional em questões como a geopolítica, o crescimento económico, a inflação, a execução do PRR, o custo da dívida, entre muitos outros fatores, o que obviamente tem reflexo nas empresas e nas pessoas e, em consequência, no mercado da advocacia.

Apesar desta imprevisibilidade, acredito que 2026 será um ano particularmente positivo para a advocacia em Portugal, nomeadamente em setores como a tecnologia, a IA, o imobiliário, a saúde, o turismo, as infraestruturas, a energia e o M&A, mas em que a prestação de serviços jurídicos continuará a evoluir, exigindo cada vez mais grandes investimentos em tecnologia e IA para as sociedades de advogados conseguirem continuar a responder às necessidades cada vez mais exigentes e sofisticadas dos seus Clientes. É por isso que a integração de sociedades de advogados em redes multidisciplinares me parece fazer todo o sentido, permitindo-nos continuar a trabalhar como advogados, mas combinando a prestação de serviços jurídicos com soluções integradas e sofisticadas em muitas outras áreas adicionais, num regime de “chave na mão”.

É também por estas razões que a união da TELLES e da Deloitte Legal na futura Deloitte Legal TELLES nos posiciona de forma distinta neste novo ciclo, pois permite manter uma cultura de rigor jurídico, de excelência e de independência técnica, enriquecida pelo acesso a ferramentas tecnológicas altamente avançadas, equipas especializadas provenientes de outras áreas do conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento de soluções jurídicas integradas e inovadoras, capazes de proporcionar aos nossos Clientes respostas seguras, ágeis e estrategicamente orientadas num mercado em constante transformação.

Na pbbr cremos que em 2026 o mercado da advocacia como um todo continuará a ser muito influenciado pelo efeito que a IA tem (i) na forma como as sociedades de advogados trabalham e prestam serviços aos clientes e (ii) no impacto que tal vai ter na organização das mesmas, incluindo na sua estrutura dos custos e receitas, sendo certo que no que respeita aos custos, o investimento em IA passará a ser uma rubrica permanente e pesada dos balanços. A criação ou transformação de sociedades em estruturas multidisciplinares também poderá ser acelerada por aquele efeito e eventualmente potenciadora de alguma concentração, pois a digitalização pressupõe músculo financeiro, no curto e longo prazo. Tal como a contratação e retenção de talento, que é um desafio permanente.

Portugal viverá 2026 num quadro de estabilidade política, o que é essencial para que nos mantenhamos numa rota de estabilidade económica e, esperemos, também de algum crescimento, a crer nas previsões realistas. Tal é importante para que cresçam os níveis de investimento, designadamente estrangeiro e sobretudo num cenário geopolítico de alguma incerteza, o que é potenciador de trabalho de assessoria jurídica, pelo menos para sociedades como a pbbr, com uma componente importante e estável de clientela internacional.

Em 2026 vai-se acentuar a concentração nas sociedades de advogados, a fusão de escritórios e a adesão à multidisciplinaridade. Cada vez menos existirão advogados em prática individual, generalistas e em simples partilha de despesas. As PMEs vão-se fundir em sociedades de maior dimensão e continuarão a surgir novas “boutiques”. O mercado da advocacia vai continuar a sua transformação, impulsionada pela tecnologia, pela procura de maior valor acrescentado e por uma especialização cada vez mais exigente. A evolução da inteligência artificial, especialmente das ferramentas generativas e das soluções de legal tech, continuará a alterar a forma como trabalhamos. Muitas tarefas repetitivas, como análise documental, revisão de contratos ou triagem de processos, serão cada vez mais automatizadas, permitindo que os advogados se concentrem em estratégia, aconselhamento especializado e relação com o cliente.

A gestão de pessoas dentro dos escritórios será igualmente determinante. As equipas vão exigir maior flexibilidade, equilíbrio e formação contínua, sobretudo em competências tecnológicas e analíticas. Os escritórios que investirem de forma consistente no desenvolvimento e retenção de talento terão uma vantagem clara no mercado.

O valor da marca tornar-se-á cada vez mais determinante. Não bastará ser eficiente ou competitivo em preço, será essencial projetar confiança, especialização e modernidade, numa marca agregada que reflete qualidade, integridade e capacidade de adaptação. Esse capital simbólico será crucial para atrair clientes que procuram não apenas advogados, mas parceiros estratégicos para o seu negócio.

Por fim, na minha área de especialização – laboral – antecipo um aumento da procura por serviços ligados ao compliance, à adaptação a novas formas de trabalho, como modelos híbridos ou plataformas digitais, e ao aconselhamento em matérias de privacidade, proteção de dados e regulação da inteligência artificial nas relações laborais.

## Fórum



**Nelson Raposo Bernardo**

Managing partner  
da Raposo Bernardo & Associados

Considero que 2026 será mais um ano positivo para o mercado da advocacia, apesar dos inúmeros desafios, alguns dos quais extremamente exigentes. Cada vez mais as sociedades de advogados devem definir a sua estratégia num horizonte de médio e longo prazo. A multidisciplinaridade apresenta-se como uma via extremamente aliciante, revolucionando o modelo tradicional da advocacia. Mas dificilmente uma revolução ou uma rotura só comprehende aspectos positivos: o modelo tradicional continua a incorporar em si vantagens inegáveis que a multidisciplinaridade terá dificuldade em igualar; do mesmo modo, a multidisciplinaridade permite uma abrangência de serviços e de meios que ampliam substancialmente a oferta de uma sociedade e que o modelo tradicional não permite alcançar. O caminho que cada sociedade de advogados seguirá terá reflexos inexoráveis no seu futuro, na sua cultura, na sua presença junto dos clientes e no mercado em geral.

Ao mesmo tempo as sociedades de advogados terão de continuar a investir tudo o que esteja ao seu alcance em tecnologia, especialmente incorporando meios de inteligência artificial, cada vez mais afinados e customizados, nos serviços que prestam. Não fazer esse percurso, ou adiá-lo para além do razoável, não é cenário que possa ser encarado.

E por aqui se percebe a dimensão dos desafios que este ano colocará, pois ao mesmo tempo que opções estratégicas fundamentais e investimentos decisivos se apresentam, as sociedades de advogados não podem esquecer o investimento em talento, sem dúvida o fator mais determinante no presente da sua atividade e na qualidade dos serviços que prestam, bem como - e especialmente - no futuro da sociedade de advogados que pretendem construir.

Na conjugação destas três variáveis concentram-se os principais desafios das sociedades portuguesas para 2026, e creio mesmo que para os próximos anos. É certo que convém

estar atento à crescente especialização dos serviços jurídicos, ao fenómeno crescente de novos escritórios, bem como ao previsível interesse de sociedades de advogados globais pelo nosso mercado, o que podem gerar algumas movimentações no mercado da advocacia no próximo ano. Mas os verdadeiros desafios estratégicos estão claramente plasmados em torno da multidisciplinaridade-tecnologia-talento. É à volta deste tríptico estratégico que as reflexões e decisões se colocarão.



**Francisco Proença de Carvalho**

Sócio  
da Proença de Carvalho

Se nos concentrarmos apenas nos últimos cinco anos, o país e o mundo já enfrentaram múltiplos acontecimentos complexos: desde uma pandemia, passando por uma permanente instabilidade política em Portugal, até problemas geopolíticos internacionais de gravidade extrema. Apesar destas vicissitudes, a advocacia de negócios tem-se mantido resiliente e dinâmica, continuando a desenvolver grandes firmas e a gerar novos players de sucesso. O pior para a advocacia é a estagnação, e disso não nos podemos queixar. 2026 não se afigura especialmente distinto neste aspeto. A consolidação de Portugal no radar internacional de investimento permite-nos acreditar que será um ano, pelo menos, tão bom como o que agora termina, com operações de M&A/Private Equity em perspetiva que, por sua vez, impulsionam o trabalho de outras áreas dos escritórios.

Neste momento, estamos a entrar numa fase com dois fatores que merecem destaque: a afirmação das sociedades multidisciplinares e a consolidação definitiva da advocacia tech-enabled. Quanto a este último ponto, acredito que 2026 será o ano em que a IA se tornará, definitivamente, uma ferramenta de trabalho, tal como o e-mail ou Word. Os escritórios que hesitarem na implementação destes modelos, perderão competitividade e eficiência. Por essa mesma razão, advogados com competências digitais e regulatórias tornam-se ainda mais re-

levantes. Mas, ao mesmo tempo, há uma faceta que se exigirá cada vez mais de um "advogado modelo" e que é insubstituível pela IA: leitura contextual, capacidade de projeção estratégica e orientação em cenários de incerteza, ética, bom-senso, empatia e coragem.



**Cláudia Monge**

Sócia  
da BAS

Em 2026 perspetivamos que a digitalização da atividade da advocacia e, em especial, meios de IA vão exigir dos profissionais e das sociedades de advogados uma resposta renovada, face às mudanças tecnológicas, económicas e sociais num mundo cada vez mais globalizado, com respeito à ética profissional.

O setor enfrentará importantes desafios em 2026, por exemplo, na área da contratação pública, em matéria de compras públicas ecológicas e na execução dos objetivos de responsabilidade social e ambiental. São alguns dos objetivos da BAS para o próximo ano apostar numa maior atuação na defesa de direitos humanos e da responsabilidade social e ambiental e desenvolver áreas como Direito do Ambiente e a sua articulação com Direito da Saúde. Estaremos igualmente atentos às questões de emprego e às novas políticas económicas da União Europeia, em especial as decorrentes da defesa e da transição para uma economia descarbonizada e digital.

Continuará a existir da parte dos clientes uma exigência da nossa resposta na Proteção de Dados, em face do reforço do quadro normativo em matéria de dados pessoais e dados relativos à saúde, com o Espaço Europeu de Dados de Saúde, cujo desenvolvimento iremos também apostar.

Os pilares da nossa sociedade resultam numa atuação de acordo com elevados padrões de ética, bem como a inovação, a experiência e o compromisso com a prossecução da excelência técnica e com a identificação de soluções jurídicas rigorosas.



**Domingos Cruz**  
Managing partner  
da CCA Law Firm



**Bárbara Pestana**  
Sócia-fundadora  
da Paxlegal



**Susana Braz**  
Sócia  
da Santiago Mediano e Associados

O mercado da advocacia em 2026 em 10 palpites (provavelmente errados, exceto o último):

**1.** Fusões e cisões: mais escritórios a fundirem-se e surgimento de projetos altamente especializados.

**2.** Digitalização acelerada: pressão crescente na rapidez, na entrega e na implementação de processos eficientes, com consequente aumento de investimento em sistemas e tecnologia.

**3.** Princípio do Fim da hora faturável: maior contestação ao modelo tradicional baseado na hora, enquanto se exige aumento de remunerações, uma combinação que pode acelerar saídas.

**4.** Primeiro escritório nativo digital: Portugal verá nascer o primeiro lawtech100% digital.

**5.** Capital externo: o primeiro escritório financiado por fundo de investimento.

**6.** Aumento da atividade transacional: PME, start-ups e scaleups a dinamizar operações, com Corporate Venture Capital, fundos de crescimento e Search Funds a ganhar espaço.

**7.** Regulação em alta: intensificação da atividade regulatória e sancionatória pelos principais reguladores de mercado.

**8.** Class Actions: afirmação das class actions (ações populares), com o risco de colapso do sistema judicial.

**9.** Privatização inevitável: TAP deixa de ser pública.

**10.** IRS com prazo para pagamento até 31 de agosto: com diversos pagamentos por conta, antes e depois.

Em 2026, espero um mercado da advocacia mais exigente, mais especializado e profundamente marcado pela tecnologia.

A pressão regulatória continuará a crescer, sobretudo nas áreas de imigração, nacionalidade, tech, inteligência artificial, ativos digitais, investimento estrangeiro e compliance, obrigando as sociedades a combinarem rigor jurídico com uma forte capacidade de adaptação.

Acredito que assumirão maior relevância as sociedades que inovam e se reposicionam, abraçando novas áreas, novos modelos de negócio e novas formas de colaboração. Quem souber unir especialização, visão global e uma cultura interna sólida estará preparado para liderar o sector.

Vejo um mercado mais seletivo, onde o cliente exigente procura menos "preSTAção de serviços" e mais inteligência jurídica, visão holística e capacidade de antecipar cenários.

A tecnologia será inevitável, mas não substituirá aquilo que distingue as firmas de excelência: capacidade de decisão, cultura interna forte e um serviço absolutamente impecável.

Acredito também que crescerá a valorização dos ecossistemas multidisciplinares, capazes de oferecer soluções completas a clientes privados e empresas inovadoras; não apenas respostas técnicas, mas orientação, clareza e confiança.

As sociedades que prosperarão serão as que melhor combinarem sofisticação, agilidade e uma relação humana genuína com o cliente. É isso que o mercado exigirá, e é isso que a Paxlegal pretende entregar.

2026 deverá trazer-nos um mercado da advocacia mais ousado e menos preso a rotinas tradicionais. A tecnologia deixará de ser apenas uma ferramenta de apoio para assumir o papel de verdadeira parceira de trabalho. Sistemas de IA, automatização de tarefas e plataformas colaborativas deverão libertar os advogados das tarefas repetitivas, permitindo que se concentrem no que nenhuma máquina substitui: visão estratégica, aconselhamento especializado e sensibilidade humana.

Simultaneamente, é esperável que o mercado se torne mais exigente e informado. Os clientes quererão respostas mais rápidas, maior clareza nos custos e soluções jurídicas construídas à medida, não "modelos" repetidos. Os advogados necessitarão de pôr a sua inteligência emocional ao serviço da comunicação e da antecipação de problemas e justificar o seu valor de forma transparente.

Antecipo também um crescimento natural da especialização. Temas como privacidade, sustentabilidade, novas tecnologias, regulação digital e prevenção de litígios deixarão de ser nichos para assumirem um papel central na prática jurídica. Neste contexto, a ESG, que há poucos anos era vista como um "extra", tornou-se um verdadeiro pilar estratégico, essencial para a criação de valor duradouro e para a competitividade das empresas num mercado cada vez mais consciente e exigente.

Ao mesmo tempo, espero que 2026 marque uma advocacia mais humana e, paradoxalmente, mais tecnológica: próxima dos clientes, mas apoiada em dados; rigorosa, mas ágil; tradicional nos princípios e inflexível nos valores, moderna na prática. Uma profissão preparada para um mundo que não nos permite abrandar.

## Fórum



**João Quintela**  
Advogado  
da Cavaleiro & Associados



**Samuel Fernandes de Almeida**  
Managing partner  
da MFA Legal & Tech



**Nuno Fonseca Alves**  
Managing partner  
da NFS Advogados

O que espero do mercado da advocacia em 2026, advém da instabilidade política que se verificou ao longo deste ano agravada por novas eleições legislativas seguidas de autárquicas e as presidenciais no início de 2026. O setor é permeável à instabilidade do país que tendencialmente gera um impacto negativo no mercado de M&A, pela percepção global dos investidores a médio prazo.

Prefiro focar-me neste cenário e preparar-me para a intensificação de trabalho que daí resulta ao nível do setor privado, nas operações de Compra e Venda (C&V) de empresas e, no setor público na Contratação Pública (CP) fruto de o prazo de candidaturas do PRR ter derrapado até finais do primeiro semestre de 2026. A chamada Reforma da Lei Laboral tem marcado a Justiça e prevê-se que continue a gerar alguma emoção junto da sociedade, ainda mais numa fase pré-eleitoral. O Direito do Trabalho será uma tendência nos serviços jurídicos prestados e na Cavaleiro & Associados acompanhamos com atenção redobrada a sua evolução.

Em termos macro, a advocacia portuguesa está a atravessar uma fragmentação da lógica societária com movimentações de advogados que criam estruturas mais ágeis, especializadas em nichos de mercado, como no âmbito da advocacia de negócios, o Direito Fiscal, Bancário e M&A. A especialização e o conhecimento local e regional podem se substanciar num fator distintivo a nível societários.

A nível internacional a instabilidade em termos geoestratégicos com a imposição da política de taxas pelos EUA aos mercados exportadores como é a Europa, afetará as tarifas alfandegárias e a incerteza no mercado que não é boa para o investimento e economia global.

Para 2026, prevemos que continue o processo de reconfiguração do mercado legal, com entrada de novos players, possíveis processos de consolidação – como sucede com a criação da nova Telles Deloitte Legal – reforço das Big4 no setor, e criação de novos projetos com forte especialização em áreas de nicho.

A pressão sobre a rentabilidade, necessidade de crescimento, retenção de talento e diminuta capacidade de investimento em tecnologia está a causar constrangimentos, sendo que a escassa capitalização das firmas portuguesas inviabiliza o investimento massivo em tecnologia e desenvolvimento de software. Em Espanha, a Garrigues investiu 70M€ nos últimos 5 anos em digitalização e inovação tecnológica, e a Deloitte anunciou investimentos a nível global de 2bi para os próximos anos. Consolidação regional e global parece ser uma tendência.

Poderemos assistir à entrada de novos parceiros de capital ou reconfiguração das estruturas de governance e societárias, libertando sócios para novos projetos. Acreditamos que haverá um maior foco nas áreas transacionais, Tech e de elevado valor acrescentado.

Na MFA Legal & Tech estamos atentos a estes movimentos, apostando em serviços jurídicos de elevada especialização tecnológica, estreitamento da ligação à academia, assim como no reforço da capacitação do escritório nas nossas áreas de Fiscal, Penal, Tecnologia/Regulatório e gestão de risco. Proximidade, conhecimento, elevada senioridade e excelência continuam a ser o nosso fator de diferenciação, sendo que estamos atentos ao mercado e a oportunidades de atrair mais talento, sem perdermos a nossa matriz de boutique altamente especializada.

O novo ano adivinha-se pleno de desafios para o mercado da advocacia. Estes desafios vão exigir, para além de uma postura atenta por parte das sociedades de advogados, uma preparação atempada e uma predisposição para a mudança. Explico.

Por um lado, o desafio colocado por alterações legislativas, já em fase de implementação ou ainda em fase de discussão legislativa. Curiosamente, todas elas incidindo sobre áreas de atuação preferencial da NFS Advogados.

Em primeiro lugar, as mais recentes alterações na área da Imigração, com as mudanças à Lei dos Estrangeiros em vigor desde 23 de outubro, quanto a vistos e entrada em território português, cidadãos da CPLP, empreendedorismo e inovação, ou reagrupamento familiar. Em segundo, e relacionada com a mesma área, as previstas alterações à Lei da Nacionalidade. Em terceiro, a reforma laboral. Uma alteração que se adivinha profunda, que vai levantar dúvidas de aplicação e, em consonância, inúmeras questões a esclarecer por parte da NFS Advogados aos seus clientes.

Por outro lado, o desafio colocado pela multidisciplinaridade, já visível na forma como se vão recolocando as sociedades de advogados, em formatos híbridos, com equipas recompostas, e na forma como vão entrando no mercado novas sociedades, com apostas e posturas diferentes da advocacia dita tradicional.

A NFS Advogados tem uma equipa preparada e coesa. Uma equipa que responde a desafios diariamente, que vai encarar o novo ano com a mesma postura de rigor e profissionalismo que sempre a caracterizou, e que sempre a demarca das restantes sociedades. Assim será.



**Pedro Malta da Silveira**

Sócio fundador  
da SPS Barrilero



**Rui Bello da Silva**

Advogado  
da J+Legal

o tradicional trusted advisor assume algumas resoluções de Ano Novo: tornar-se num advogado plenamente integrado com a tecnologia, mas com sexto sentido apurado para navegar a complexidade jurídica global.



**Marcos Sousa Monteiro**

Managing partner  
da Linklaters

Em 2026, a advocacia de negócios em Portugal dará um salto definitivo para um modelo onde a tecnologia não é apenas suporte, mas parte da identidade da profissão. A IA deixará de ser vista como ferramenta “nova” para assumir o papel de segundo cérebro das equipas, capaz de ampliar a capacidade analítica e acelerar decisões. O verdadeiro desafio será usar esta capacidade acrescida com critério, preservando o rigor, a qualidade e a confiança que historicamente legitimam a profissão.

O ano será marcado por uma integração mais estreita entre direito, tecnologia e gestão. À medida que operações e projetos se tornam mais complexos, as equipas jurídicas terão de combinar especialização com competências tecnológicas, domínio de dados, métodos de gestão de projetos e articulação com outras áreas técnicas. A capacidade de coordenar processos será tão relevante quanto a qualidade da análise jurídica.

Num mercado mais competitivo e sujeito a métricas, os clientes exigirão valor tangível: previsibilidade, clareza de custos e soluções que apoiam decisões de negócio mais rápidas. Modelos tradicionais serão pressionados por análises preditivas, automação de fluxos, cloud integrada e ciber-resiliência reforçada. As firmas que entendam este novo motor (talento, processos e tecnologia a trabalhar em conjunto) estarão melhor preparadas para responder às exigências do ano.

2026 trará um novo compasso à advocacia portuguesa, onde tecnologia e conhecimento caminham lado a lado e o impacto se mede na clareza das soluções entregues. As firmas que conseguirem unir competência jurídica a uma visão estratégica serão as que avançarão com a mesma cadência da transformação económica e regulatória do ano.

Depois de um ano disruptivo em termos geopolíticos, 2026 será o primeiro ano em que os efeitos das mudanças operadas em 2025 se farão sentir de modo mais nítido.

Na Europa espera-se um desenlace quanto ao impacto da guerra, tanto na Ucrânia como de modo mais global. Os desafios são muitos, mas nem por isso a regulação europeia mostra sinais de abrandar ou de se ajustar ao contexto global adverso, o que impacta a competitividade e o crescimento.

Estes e outros fatores afetarão de forma imprevisível o mercado de advocacia na Europa, mas espero em Portugal um mercado exigente em que os escritórios terão de competir cada vez mais a nível internacional pelos papéis principais nas grandes transações ou até no mid-market. O mercado premiará escritórios que se diferenciem por terem processos, tecnologia e equipas capazes de se adaptar aos assuntos mais complexos. 2026 será o primeiro ano em que a maior parte das transações, financiamentos e resoluções de litígios em Portugal terá o apoio de ferramentas de IA para aumentar a eficiência e o ritmo transacional.

Face ao contexto macroeconómico e às exigências regulatórias crescentes, destacam-se 3 temas para 2026: (1) pressão sobre custos de financiamento e novos desafios à transição energética e digital; (2) tendência acrescida para consolidação; e (3) aceleração tecnológica: a IA deixará de ser uma vantagem competitiva para se assumir como ferramenta essencial na oferta de valor acrescentado ao cliente, sendo crucial conciliar o apoio tecnológico com o julgamento jurídico, visão de negócio e sensibilidade humana.

Enquanto alguns setores ainda olham para a inteligência artificial com reservas, 2025 tornou claro que o setor legal é um dos seus principais entusiastas. As sociedades de advogados impulsionaram indiscutivelmente o uso de IA, atualizando funções tradicionais e criando outras quase exclusivamente ligadas à tecnologia. Assim, mais do que falar sobre a transição digital e o seu impacto, ganhará a corrida à IA quem conseguir uma adoção tecnológica rápida e eficaz. Esta será uma das dinâmicas do mercado da advocacia em 2026. Este movimento responde a pressões já instaladas e que passarão o ano: compressão de honorários, necessidade de respostas cada vez mais rápidas e urgência em libertar tempo para trabalho jurídico estratégico.

A estas exigências juntam-se alterações que marcarão o setor jurídico internacional: o atual enquadramento global, marcado pela instabilidade das relações comerciais e por um crescimento económico internacional morno, trará desafios acrescidos às empresas, reforçando a procura por equipas capazes de antecipar riscos internacionais. Em paralelo, a evolução da IA, simultaneamente aceleradora de produtividade e amplificadora de riscos, introduz maior volatilidade nos setores mais expostos à tecnologia, exigindo acompanhamento jurídico atento e informado.

Em 2026, destacar-se-ão as sociedades que consigam articular direito, tecnologia e leitura atenta do contexto internacional. Desta forma,

## Fórum



**José Mota Soares**  
Sócio e Head of Portugal  
da Andersen



**Fernando Magiolo Magarreiro**  
Sócio  
da AFMA



**Tiago Melo Alves**  
Sócio fundador  
da Melo Alves

A advocacia e os serviços profissionais na Península Ibérica vivem uma fase de acelerada transformação. A digitalização, a inteligência artificial aplicada à análise documental e a automatização de tarefas deixaram de ser tendências e tornaram-se infraestrutura. Este avanço liberta o advogado das funções repetitivas e reforça o seu papel como conselheiro estratégico, dedicado ao juízo crítico, à interpretação do contexto económico e regulatório e à criação de valor real para os clientes.

Simultaneamente, a multidisciplinaridade ganha força. As sociedades integram competências de gestão, fiscalidade, sustentabilidade, comunicação ou ciência de dados, respondendo à complexidade crescente dos mandatos e elevando a competitividade internacional. Este modelo mais amplo e colaborativo permite oferecer soluções jurídicas que refletem o negócio, o setor e os desafios globais.

Outro vetor em ascensão é a entrada de fundos e capital de equity nas sociedades de advogados. Embora ainda recente em Portugal, esta dinâmica cria novas formas de financiamento, profissionaliza a gestão, traz maior transparência e impulsiona a expansão internacional. Sem abdicar da independência, a advocacia aproxima-se de modelos empresariais mais sofisticados, onde o rigor jurídico convive com a eficiência e a visão de negócio.

O setor avança, assim, para um modelo híbrido, em que a especialização jurídica se articula com estratégia, tecnologia e equipas multidisciplinares. Em 2026, as firmas que melhor souberem integrar estes elementos serão as que liderarão num mercado global exigente e em permanente mutação que pautará o próximo quarto de século.

O sector da advocacia em Portugal prepara-se para um 2026 com profundas transformações. A digitalização, há muito anunciada, tornou-se finalmente uma realidade incontornável da prática jurídica. Sociedades de advogados, advogados em prática individual ou de empresas, enfrentam o desafio de integrar inteligência artificial e automatização nos seus processos de trabalho diários, tornando as tarefas rotineiras mais céleres e menos propensas ao erro humano. A eficiência deixou de ser uma meta, é antes uma exigência do mercado.

A par da tecnologia, o trabalho remoto e a mobilidade consolidam-se como novas realidades. As sociedades de advogados descentralizam-se, promovendo equipas mais colaborativas e com maior flexibilidade, com capacidade de responder a clientes cada vez mais exigentes e informados. Neste novo paradigma, o marketing jurídico digital assume protagonismo: a reputação constrói-se (e destrói-se) online, e angariar clientes passa a depender tanto da presença digital no mercado como da competência técnica dos advogados.

Mas nem tudo são oportunidades.

O sector enfrenta uma concorrência feroz, com um número de licenciados que ultrapassa largamente as oportunidades reais. O mercado de trabalho tem dificuldade em absorver todos os licenciados, não obstante os procedimentos de estágio profissional estarem aligeirados. A cibersegurança emerge como preocupação central, estando em fase final a transposição da Directiva, num contexto de digitalização acelerada, e a retenção de talento torna-se o verdadeiro trunfo das sociedades de advogados.

No universo das legaltechs (legal technologies) - Portugal ainda dá os primeiros passos, sector este ainda muito regulado, mas o caminho para uma maior integração tecnológica é inevitável. 2026 será, pois, o ano em que a advocacia portuguesa se afirmará como moderna, tecnológica e socialmente responsável. O futuro já chegou — e só os que souberem adaptar-se prosperarão.

O mercado consolidará as profundas transformações já em curso, exigindo por parte das sociedades de advogados independentes respostas estratégicas. A entrada de consultoras multidisciplinares reconfigurou o panorama competitivo português. E, assistimos ao surgimento de novas estruturas independentes que se traduzem numa advocacia mais especializada e orientada para resultados.

O contencioso comercial irá manter procura elevada, assim como o direito laboral, as questões de imigração e nacionalidade e o sector imobiliário. O acompanhamento jurídico a investidores portugueses em África e na Ásia continuará em expansão, refletindo a vocação internacional das empresas nacionais. O direito comercial e societário, as operações de M&A, o direito penal económico e o compliance empresarial refletem preocupações dos clientes num contexto regulatório altamente exigente. Ganham cada vez mais relevância as áreas de ESG, energia renovável e infraestruturas estratégicas.

A integração de inteligência artificial na pesquisa jurídica, análise documental e gestão processual deixou de ser opção para ser uma condição de competitividade. A cibersegurança e a proteção de dados emergem como áreas de especialização de alto valor.

A nossa aposta para 2026 assenta numa estratégia de eficiência e proximidade cultural aos mercados onde operamos. Privilegiamos parcerias locais criteriosamente selecionadas — escritórios de advogados, consultores e agentes com profundo conhecimento dos contextos jurídicos, económicos e culturais. Esta é a nossa vantagem competitiva nos mercados angolano e asiático, onde a língua portuguesa e a experiência em jurisdições lusófonas nos posicionam como parceiros estratégicos naturais para investidores internacionais.

Olhamos para 2026 com a responsabilidade acrescida de quem testemunhou as transformações profundas do sistema judicial portu-

guês e com a convicção de que a advocacia independente tem um papel determinante na promoção da justiça e na defesa das garantias constitucionais dos cidadãos.



**José Costa Pinto**  
Sócio  
da Costa Pinto

O ano de 2026 será decisivo em especial para a advocacia dos negócios. Num contexto internacional ainda instável, Portugal deverá preservar a sua atratividade para investidores, sobretudo nos setores da energia, tecnologia e infraestruturas, impulsionando operações de M&A e exigindo equipas jurídicas capazes de antecipar riscos num quadro regulatório cada vez mais exigente.

A evolução das políticas de sustentabilidade e as novas obrigações de reporte e due diligence em ESG intensificarão a procura por assessoria jurídica transversal, integrando o governance societário, gestão de risco e responsabilidade corporativa. No plano do corporate e do compliance, prever-se-á maior escrutínio das autoridades de supervisão, impondo sistemas de controlo interno mais sólidos e uma cultura de conformidade que une estratégia, ética e eficiência operacional.

A inteligência artificial continuará a transformar o exercício da advocacia, abrindo espaço à automação de tarefas e ao reforço da análise jurídica, mas exigindo salvaguardas éticas, proteção de dados e rigor no segredo profissional. Num ambiente competitivo, a estabilidade fiscal aplicada à profissão ganhará relevância, exigindo modelos mais claros e previsíveis que apoiem o desenvolvimento dos escritórios e a sustentabilidade da atividade.

Em 2026, afirmar o valor distintivo do advogado, baseado na competência técnica, integridade, deontologia, ética e visão estratégica, será essencial para acompanhar a transformação das empresas e fortalecer a sua sustentabilidade.



**Gonçalo Areia**  
Managing partner  
da RBMS



**João de Lemos Portugal**  
Sócio  
da CCSL

Em 2026, uma sociedade de advogados de média dimensão em Portugal (como a RBMS) enfrenta o triplo desafio que identifico como recorrente nos últimos anos: mercado, pessoas e tecnologia.

No mercado, os clientes exigem previsibilidade, soluções integradas e rapidez, pressionando honorários e propostas. Cada vez mais a diferenciação deixa de estar apenas no “know-how jurídico” (que se mantém o pilar essencial), mas passa a integrar uma enorme proximidade com o cliente, antecipando e partilhando riscos, no que se revela uma prestação de verdadeiro business partner.

No campo das pessoas, a sua essencialidade é cada vez maior (e especialmente na realidade atual da IA), sendo desafiante a gestão do talento: temos de saber acolher equipas por vezes muito jovens que não aceitam modelos rígidos, pedem formação contínua, mobilidade e flexibilidade, mas que têm de garantir qualidade, rentabilidade e cumprimento de metas. A gestão de carreiras, avaliação e feedback são aspectos relevantes, sendo que estruturas de média dimensão por vezes têm maior agilidade e obtêm melhores resultados nestes aspectos.

Por fim, paradoxalmente para alguns (face à transformação tecnológica da IA) penso que o futuro (não apenas da advocacia) será crescentemente humano e não tecnológico, ainda que a transformação digital e a IA generativa obriguem a investir em ferramentas, cibersegurança e novos processos, sob pena de perda de competitividade. Quem não conseguir integrar tecnologia, cultura colaborativa e disciplina de gestão arrisca tornar-se irrelevante num mercado cada vez mais concentrado.

Esperamos um ano de exigência no mercado de advocacia em Portugal. Prevê-se que os clientes procurem equipas especializadas, respostas mais céleres e modelos de serviço mais eficientes. Este movimento favorece particularmente os escritórios com uma dimensão mais pequena, mas níveis de serviço elevados, que combinam profundidade técnica, agilidade e uma relação de maior proximidade com o cliente.

A integração responsável de soluções de inteligência artificial generativa será um diferencial competitivo determinante. Estas tecnologias não substituem o juízo jurídico, mas ampliam a capacidade de análise, aceleram processos e libertam talento para o trabalho que realmente acrescenta valor.

Por fim, 2026 deverá reforçar a mobilidade de talento no setor. As novas gerações procuram culturas mais colaborativas, flexibilidade e trajetórias de crescimento claras. Os escritórios que conseguirem alinhar esta realidade com uma proposta de valor robusta para os clientes estarão melhor posicionados para liderar o mercado.

## Fórum



**Duarte de Lima Mayer**

Sócio  
da Terra Advocacia



**Frederico Faria de Oliveira**

Managing founder  
da Blue Screen IT Solutions



**Hugo Marques dos Santos**

Advogado sénior  
da MG Advogados

A Terra Advocacia chega ao mercado pouco antes da celebração dos 100 anos da advocacia portuguesa, em 2026. Elegemos como áreas preferenciais o Direito do Ordenamento do Território, do Urbanismo e do Imobiliário. “Terra”, como elemento congregador e ela própria essencial, dando o contexto e nutrindo as nossas vidas. Pretendemos desenvolver uma advocacia de proximidade, baseada na confiança, defendendo os interesses legítimos de quem nos procura e honrando a tradição de qualidade da nossa profissão.

Apresentamo-nos como equipa coesa e experiente, pronta a abrir o seu “guarda-chuva” e a funcionar como “GPS” nos caminhos complexos do Direito, incluindo procedimentos administrativos, negociais e de contencioso. Ser advogado é contribuir para o exercício da cidadania, acompanhando o cliente ao longo do caminho e protegendo-o das “intempéries”, pois bem sabemos o valor de uma voz avisada para nos ajudar a dar os passos certos.

O ano de 2026 será marcante pela legislação associada à Crise da Habitação, com alterações relevantes em licenciamentos e fiscalidade. Sendo um sector com forte peso económico e grande dinâmica, prevemos um ano de adaptação, em que caberá também aos advogados apoiar os vários intervenientes a ajustarem-se às mudanças, antecipando-se maior procura de consulta jurídica. Em geral, não vemos fatores que prejudiquem a evolução positiva do imobiliário; a localização e estabilidade do país favorecem um mercado que exige rigor e que envolve procedimentos complexos. Será também o início de um novo ciclo autárquico, momento oportuno para repensar o território e lançar soluções de planeamento que melhor sirvam as populações e o ambiente. Também aqui esperamos dar o nosso contributo, acompanhando o desenvolvimento de projetos.

A advocacia portuguesa atravessa uma transformação decisiva. A pressão tecnológica e o novo enquadramento regulatório tornam inevitável a integração de sistemas de IA que elevem a produtividade e reforcem o rigor jurídico. Este movimento ganha expressão concreta com soluções capazes de combinar conhecimento normativo, gestão inteligente de dossiers e visão transversal sobre a carteira de processos.

Imagine um sistema que domina a legislação e a regulamentação específica aplicáveis a cada tipo de assunto. A cada processo é atribuído um assistente de IA dedicado, conhecedor de todos os dados, peças processuais e histórico relevante, permitindo uma interação confinada ao caso particular, assegurando coerência argumentativa. Em paralelo, um outro assistente opera de forma transversal, identificando aspectos comuns, inconsistências, oportunidades de padronização e chamadas de atenção para casos semelhantes.

A adoção de soluções desta natureza irá, em 2026, transformar também o modelo de atuação das empresas com departamentos jurídicos que trabalham em articulação com escritórios externos. A automatização das tarefas repetitivas — da análise documental à gestão de fluxos de cobrança — libertará recursos para decisões estratégicas. A redução de custos operacionais nos serviços mais padronizados será inevitável, mas as organizações que combinarem tecnologia robusta, especialização jurídica e governação de IA estarão melhor posicionadas para aumentar o retorno, garantir conformidade com o AI Act e reforçar a confiança de clientes e parceiros.

A tecnologia deixou de ser um apoio periférico: tornou-se parte integrante da arquitetura competitiva da advocacia. O desafio é claro — integrar estes sistemas com rigor, ética e visão, preparando equipas e processos para um novo padrão de excelência.

A inteligência artificial será, sem dúvida, um dos temas que mais impacto terá na advocacia para o ano de 2026. Não por acaso, a advocacia surge repetidamente em relatórios sobre os possíveis impactos da IA, como uma das áreas que se prevê que venham a ser mais afetadas. Importa assim, que os advogados sejam capazes de perceber em que aspectos será inútil competir com esta nova realidade, e conseguirem capitalizar as mais valias que as novas ferramentas, no demais, podem trazer ao negócio — sem se deixar cair no facilismo acrítico, que por vezes resultam em citações de legislação ou jurisprudência de conteúdo duvidoso.

Num mundo em que qualquer um pode pedir a um software que lhe prepare uma minuta de um contrato ou de uma carta, em meros segundos, importa conseguir demonstrar aos clientes, e ao mercado em geral, que o real valor de uma boa assessoria jurídica, não se reduz ao preenchimento de espaços em branco numa minuta genérica. Esse será, cremos, um dos grandes desafios do futuro na advocacia, e aquele que irá separar a advocacia criativa e de qualidade, das atividades repetitivas e de mero “copy paste”. Este desafio será especialmente importante para as novas gerações que entram no mercado da advocacia a competir com estas ferramentas, e que começam já a ser olhados como supérfluos pelos seus pares, que os deviam acolher e formar.



**Gonçalo Simões de Almeida**

Managing Partner  
da kGSA



**Paulo Monteverde**

Partner sócio  
da BMA



**João Ascenso**

Managing partner  
da Ethikos Lawyers Portugal

2026 marca a passagem de mais um ano desde o fim da informação como serviço pago. Mais um ano em que novas gerações, cientes disto, assumem a liderança dos negócios em Portugal e fora. A exigência continuará tremenda: não vencerá a melhor minuta ou a maior experiência, mas o modelo de assessoria que oferece valor, em vez de intermediar acesso a informação. E o que distingue um do outro é simples:

Assim é. Esperamos um ano em que aumenta a necessidade de criar pensamento sobre o que não foi escrito.

Espero que, em 2026, a advocacia esteja profundamente marcada pela multidisciplinaridade, integrando não apenas competências jurídicas, mas também conhecimento tecnológico e comportamental. Esta combinação será essencial para responder à complexidade crescente das matérias jurídicas e à velocidade esperada no tratamento de matérias jurídicas.

A inteligência artificial deverá assumir um papel decisivo. Ferramentas avançadas permitirão ganhos significativos de eficiência, automatizando tarefas repetitivas, acelerando a pesquisa jurídica e melhorando a gestão de informação. A diferença entre as sociedades que investem seriamente em IA, seja através da adoção de sistemas sofisticados, seja através da formação e treino contínuo dos seus profissionais, e aquelas que permanecem "estáticas" será cada vez mais evidente.

Ao mesmo tempo, o próprio uso de IA tem vindo a gerar novos desafios jurídicos, que já estão a ser objeto de decisões relevantes na União Europeia e nos EUA. Questões sobre responsabilidade, direitos de autor, proteção de dados (incluindo cibersegurança), transparéncia algorítmica ou uso indevido de sistemas autónomos vão exigir respostas jurídicas altamente especializadas, abrindo espaço para práticas de nicho e novas áreas de atuação.

A eficiência passará a constituir um fator competitivo determinante, influenciando modelos de trabalho e expectativas dos clientes. Não são só "buzz words": a advocacia que prosperará será a que souber combinar rigor jurídico, inovação tecnológica e capacidade de adaptação permanente."

O mercado da advocacia em Portugal vive uma transformação profunda, impulsionada pela tecnologia e pela entrada de grandes sociedades internacionais com forte capacidade financeira. Esta dinâmica aumenta a concorrência, pressiona honorários e retenção de talento e pode pôr em causa a sustentabilidade do setor. Em 2026, estas tendências deverão intensificar-se, reforçando a necessidade de maior competitividade apoiada em ferramentas tecnológicas.

A inteligência artificial torna-se inevitável, mas o seu uso ainda apresenta riscos significativos, exigindo mecanismos de controlo e investimentos elevados para garantir fiabilidade e aproveitar plenamente o seu potencial. Na Ethikos Lawyers, estamos atentos à evolução da tecnologia e utilizamo-la no quotidiano, embora com uma postura prudente quanto às suas capacidades atuais.

Acreditamos também que a multidisciplinaridade se afirmará em 2026, com mais empresas a oferecer serviços jurídicos. Esta evolução cria oportunidades de soluções integradas para os clientes, mas acarreta riscos relevantes de conflitos de interesse, num mercado mais amplo do que o da advocacia tradicional.

Por fim, salientamos que, num contexto de crescente internacionalização das empresas portuguesas, é essencial que os advogados tenham capacidade acompanhar os seus clientes. Foi com essa visão que fundámos a Ethikos Lawyers, hoje presente em Portugal, Bélgica e Luxemburgo, e agora também com parceiros nos Estados Unidos.